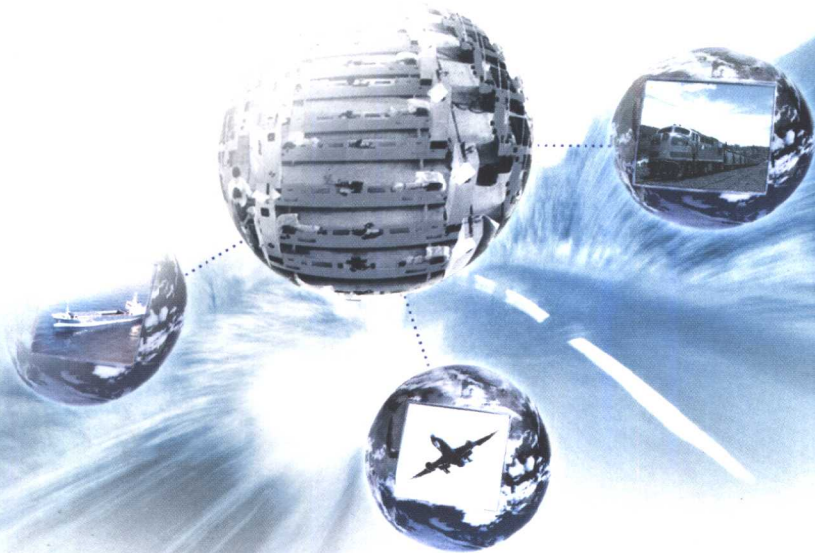




中国物流与采购联合会推荐
21世纪现代物流实用丛书



一体化的供应链

— 战略 设计与管理

王 焰 / 编著

中国物资出版社

中国物流与采购联合会推荐
21世纪现代物流实用丛书

一体化的供应链

——战略、设计与 管理

王 焰 编著

中国物资出版社

图书在版编目(CIP)数据

一体化的供应链:战略、设计与管理/孙宏岭,王焰主编.
-北京:中国物资出版社,2002.1

(21世纪现代物流实用丛书)

ISBN 7-5047-1745-2

I. 一… II. ①孙…②王… III. 物资供应-物资管理
IV. F252

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2001)第 041336 号

中国物资出版社出版发行

网址:<http://www.clph.com.cn>

社址:北京市西城区月坛北街 25 号

电话:(010)68392746 邮编:100834

全国新华书店经销

河北香河新华印刷有限公司印刷

开本:850×1168mm 1/32 印张:9.75 字数:253千字

2002年1月第1版 2002年1月第1次印刷

ISBN7-5047-1745-2/F·0631

印数:0001—5000册

定价:18.00元

(图书出现印装质量问题,本社负责调换)

21 世纪现代物流实用丛书

编写委员会

主任委员	陈肇铨	谢德华		
主 编	戚世钧	孙宏岭		
编委会成员	陈肇铨	谢德华	李舒东	
	戚世钧	孙宏岭	周全申	
	王 焰	唐 浩	金 真	
总 策 划	李舒东			

1/1087/03

序

中国物流与采购联合会常务副会长 丁俊发

(一)

如果说,物流这一概念早在20世纪初就由美国的琼西·贝克与阿奇·萧提出,那么,真正形成产业,并快速发展也只有近二三十年的时间。所以说,世界现代物流业正处于生命周期的发展期,前景十分广阔。

据统计,2000年全球物流费用总支出为3.75万亿美元。其中第三方物流市场份额为2070亿美元,占全球物流总支出的5.5%。预计到2002年,全球物流支出将达到4万亿美元,第三方物流达到2810亿美元,占全球物流总支出的7%。从1996年至2002年,全球第三方物流市场年均增长率为13%。

据美国物流专家罗伯特·德兰雷在《2000年美国年度物流状况报告》中指出,1999年美国物流成本为9210亿美元,占当年GDP92600亿美元的9.9%。而1990年还占11.4%,1980年占15.7%。据美国第三方物流产业咨询顾问公司报告:2000年美国第三方物流市场为564亿美元,占美国物流总支出的5.6%。在未来的3~5年内,美国第三方物流市场将以15%~20%速度增长。

欧盟1999年物流总支出为850亿欧元,其中第三方

物流市场为 260 亿欧元,占 30%。

中国的物流成本占 GDP 的比例按世界银行的估算为 16.7%,2000 年我国的 GDP 为 8.9 万亿元,按 15% 计算,物流成本为 13 350 亿元,按 20% 计算为 17 800 亿元,这的确是一个巨大的市场。中国第三方物流占整个物流总支出的比重,按中国仓储协会 1999 年的典型调查,大约在 10% 左右。

虽然中国的物流业处于生命周期的起步期,却受到了来自三个方面的强大压力:

第一,中国要实现两个根本转变,特别是国民经济发展从粗放经营到集约经营,没有现代物流业的发展,这一转变是不可能完成的。

第二,中国在今年年底即将加入 WTO,按中国与美国、欧盟协议:

产品分销权方面:我国将首次向外国公司提供分销权,取消现有的法规限制,并将于 3 年内取消大部分产品的分销服务限制,外国商人可以分销进口产品和我国制造的产品。分销权将会在我国目前限制最严的分销行业,例如批发、运输、维修等行业中实施。

物流服务业方面:我国承诺所有的服务行业,在经过合理过渡期后,取消大部分外国股权限制,不限制外国服务供应商进入目前的市场,不限制所有服务行业的现有市场准入和活动。同时在辅助分销的服务方面也作出了类似的承诺,具体包括租赁、速递、货物储运、货仓、技术检测和分析、包装服务等方面,这些方面的限制将在以后 3~4 年内逐步取消,在此期间,国外的服务供应商可以建

立百分之百的全资拥有的分支机构或经营机构。

但实际上,从去年开始,国际跨国物流企业已开始向中国物流市场进军,并开展了一场争夺这一市场的大战。

第三,中国买方市场的出现,现代企业制度的实施,使企业作为市场主体日趋成熟,如何降低物流成本,以提高自身产品的竞争能力已成为许多企业的实际行动。

怎么办?我认为中国物流产业的发展面临七大任务,并克服六大制约因素。

七大任务是:

1. 建设与培育物流市场并使这一市场规范化、法制化。包括物流市场主体、客体、载体与物流市场中介组织。

2. 发展第三方物流企业,优化供应链管理。

3. 强化物流标准化体系建设,包括物流硬件与物流软件。

4. 逐步改造城市与企业物流系统。建设城市物流中心,建设企业或社会化配送中心。

5. 加快培养物流人才,包括学历教育与继续教育。

6. 推进各类物流装备的现代化。

7. 用信息化带动物流的现代化。信息网络是现代物流的生命线。

六大制约因素是:

1. 各级领导对物流重要性认识水平的高低。

2. 政府出台什么样的物流发展产业政策。

3. 物流业务从大部分工商企业分离出来的速度。我这里讲的大部分,并不是全部,我认为一些跨国集团可以拥有自己的物流系统。

4. 物流市场的成熟程度。
5. 物流基础设施建设多元化投入的大小。
6. 高质量物流人才的数量。

如果说全世界现代物流业处于生命周期的发展期，那么迈入新世纪，中国物流业发展正当时，完全可以实现跨越式发展。但跨越式发展不是“大跃进”。

(二)

世界经济一体化打破了国界，生产专业化打破了厂界，使全球采购、全国采购得以盛行，国家公共财政制度的改革使政府采购日趋完善，信息技术的发展，使网上采购得以实现。一位德国专家说，未来世界只有三种人：生产者、消费者、物流者。著名经济学家樊刚认为，今后世界只有三个系统，一是生产系统，二是物流系统，三是技术系统，采购活动正是贯穿其中。

采购管理一直是我们国家一个非常薄弱的环节，由于中国缺少跨国集团，加上工业企业的“大而全”、“小而全”体制，全球采购量小，全国采购的外购件比例也不大，企业根本不区分核心竞争力与非核心竞争力，由于我国还未加入政府采购协议，还未向全世界开放政府采购市场，加上电子商务在实施过程中，条件不配套，网上采购进展有限。所以，我国目前的各种采购制度都处于一种比较落后的状态。这种落后状态也给少数经济犯罪分子以可乘之机，采购中的违法乱纪屡禁不止，也使政府腐败难以消除。即使实施了招标采购，暗箱操作也十分猖獗，所以，在政府与企业采购中实施电子商务是一个方向。

在这里我想突出讲一个观点,即推行新的采购制度,加强采购管理的目的是什么?我认为,一是降低采购成本,二是提高采购质量。两者是缺一不可的。不要实现了廉价采购,但搞了个大库存,或降低了采购品的质量要求。应当把采购活动渗透到供应商的产品设计和产品质量控制过程,以制造订单驱动采购订单,以采购订单再驱动供应商,这样才能形成真正的供应链。

进入 21 世纪,中国的采购制度必须变革,形势对我们非常有利,但要付出艰苦的努力。希望大家都能来认真学习国际上通行的四大采购规则,即《联合国采购示范法》、《WTO 政府采购协议》、《欧盟采购指令》、《世界银行采购指南》。大力推进电子商务、现代物流的发展与采购制度的变革,把我们的事办好,把我们的事办顺,把我们的事办强。

(三)

马克思主义哲学告诉我们,存在决定意识。马克思主义哲学还告诉我们,理论指导行动。在发展现代物流、加强供应链管理这一重大战略问题上,必须首先提高全民的物流意识。要提高全民的物流意识,必须进行启蒙教育;要进行启蒙教育,就必须出版普及读本。这几年我们已有一些关于物流知识的普及读本或培训教材,但满足不了读者的需要。中国物资出版社急读者之所急,组织编辑出版了“21 世纪现代物流实用丛书”(包括《现代物流——新的经济增长点》、《现代物流技术与装备实务》、《一体化的供应链——战略、设计与管理》、《高效率配送中心的设计

与经营》、《现代物流活动的绩效分析》)。她的编辑出版,对普及现代物流知识、传播物流技术、促进我国现代物流业的发展有着积极的作用。

从这套丛书中,广大读者可以了解到国内外物流理论与技术研究及实践的动态,特别是了解到我国现代化物流进程中的难点和热点问题,具有较强的实用价值。但我一直认为,现代物流还处于发展时期,无论物流理论、物流管理、物流技术等都处于动态的变化中,所以这套丛书同样会有不足之处。但我相信,你一定会从这套丛书中找到你所需要的东西。

2001年10月

前 言

有人预言,21 世纪的市场竞争将从企业之间的竞争上升到更高层次的“扩展的企业”——供应链之间的竞争。在技术趋同性增加的情况下,产品容易模仿,但一个有竞争力的供应链却不易被仿制。任何一个企业,只有与别的企业结成供应链,在竞争中寻求合作,在合作中提升竞争,才是竞争之根本。

传统上,大多数企业认为自己是和其他企业独立存在的,并且为了生存而与他们竞争。达尔文的“适者生存”观几乎更多地左右着企业战略。供应商与上下游之间经常是對抗多于合作,许多企业仍谋求把成本降低或利润增加建立在损害供应链其他成员的利益上。许多企业没有认识到,将自己的成本简单地转移到上游或下游并不能使他们增强竞争力(也许短期有效),因为到底所有成本都要设法由市场转嫁给最终消费者。领先的企业认识到这种传统观念的错误,力图通过增加整个供应链提供给消费者的价值以及减少整个供应链的成本,来增强整个供应链的竞争力。

在本书完稿之际,欣闻中国长达 15 年的马拉松式入世谈判宣告完成。15 年的谈判,使我们学到了许多国际通行的规则和现代市场经济知识,对于中国借鉴国外建立市场经济的经验和教训,加快中国市场经济建设的步伐起了很好的促进作用。中国入世谈判是在经济全球化加速发展的背景下进行的。面对即将进入 WTO,中国应该加快建立市场经济的进程,加快对外开放的步伐,以便能迎接经济全球化的挑战和更有效地参加全球经济化的进程。

本书的写作正是站在经济全球化与全球竞争的高度,深入浅出地剖析了当前管理领域流行的供应链思想产生与发展的根源,

以及供应链竞争的战略价值,竞争模式从企业与企业之间、产品与产品之间转变为供应链与供应链之间的竞争的原由。从信息集成、协调与资源共享、组织关系联接等供应链一体化的各个方面,提出了供应链管理的原则与优化的方法,对一体化供应链的设计、物流的战略规划与管理、供应链无缝连接的策略等做了详细的阐述,并展望了新世纪的供应链发展趋势及前景。

一本书的完成,其实是众多人辛勤劳动的结晶。在这里,我要感谢所有关心并支持帮助我的人。也要感谢那些致力于现代物流与供应链研究的人们,他们的研究成果丰富了本书的内容。

首先,我要感谢中国社科院研究员、我国物流界老前辈吴润涛先生,是他对物流事业孜孜不倦的追求、忘我工作的精神和对我们青年物流学术工作者的鼓励,坚定了我对物流事业的信心。

其次,我要感谢郑州工程学院工商管理系各级领导,他们包括司林胜副教授、李怀西副教授、于建华副教授等,他们各方面的关心与支持,是物流管理专业发展和我个人水平提高的保证。而工商管理系物流与电子商务教研室、市场营销教研室等科室的同仁,也都积极地关注物流专业的发展,给我提供了许多有价值的建议。我还要感谢学院物流管理专业已毕业的学生,以及正在校从事物流专业学习的学生,他们对物流的热爱增强了我对物流教育科研事业的使命感与紧迫感,我也为他们在物流实践中取得的成绩感到由衷的自豪。

我也要感谢中国物资出版社谢德华社长兼总编辑、李舒东副总编辑,他们对现代物流的观点与建议为此书增色不少。出版社的责任编辑和其他相关人员也为本书出版付出了辛劳,我对他们表示诚挚谢意。

最后,我要特别感谢我的妻子时娟、我的父母、我的岳父岳母,我对他们的感激是无法用言语表达的。他们给予我的巨大支持使我体会到家庭的温暖,能安心于教学科研。我的父母对我关怀备至,培养了我积极乐观向上的人生态度,引导着我前进的道路,替

我分担了许多本不应他们操劳的事情。我的妻子也自始至终支持理解我所选择的道路,在完成繁忙的本职工作后,毫无怨言地承担了许多家庭事务,还替我收集信息、整理资料。

当然,还有不少关心帮助过我的人没有在这里提到,在编著此书时,也广泛参考了国内外的各种文献资料,丛书主编孙宏岭教授也对本书提出了很有价值的意见,并进行了认真的审校,在此,谨致以衷心地感谢!

此书虽然完成,且融入了不少本人前期的一些研究成果,但由于水平所限,对供应链和物流思想的认识还不够深入,书中存在错误与不足在所难免,希望广大读者能够提出批评指正意见。

王 焰

2001年9月19日

于郑州工程学院



王焰 男 1971年生，硕士，郑州工程学院讲师，中国物流技术经济委员会委员，河南省仓储与物流协会理事。长期致力于流通和物流专业领域的教学科研工作，主要研究方向为物流与供应链管理的理论及实务运作。参与国家九五攻关、省部级和市级科研项目多项，现主持河南省软科学研究项目《河南省物流业发展战略及企业物流管理创新研究》，多次获得各级学术科研奖励，已在国内专业刊物及学术论文集上发表文章 50 多篇。为许多组织机构和企业进行过物流咨询、策划与培训，担任若干组织和企业的物流顾问。

目 录

1 全球市场竞争环境的变化	(1)
1.1 经济全球化与企业面临的挑战	(1)
1.2 建立以时间为基础的竞争优势	(4)
1.3 企业核心能力与战略外包	(7)
1.3.1 企业核心能力	(7)
1.3.2 外包战略	(12)
案例:耐克公司的多层伙伴策略	(24)
1.4 大规模定制——企业竞争的新前沿	(25)
1.4.1 新战略,新思维,新能力,新经济	(25)
1.4.2 何谓大规模定制	(27)
1.4.3 大规模定制带来的效益	(31)
1.4.4 遂心如意的数字化定制经济	(33)
2 供应链竞争的战略价值	(35)
2.1 供应链及其管理的含义	(35)
2.1.1 供应链及其管理的概念	(37)
2.1.2 供应链的战略内涵	(39)
2.2 从纵向一体化向供应链一体化的战略转变	(41)
2.2.1 信息基础	(44)
2.2.2 如何协调	(45)
2.2.3 组织联接的重要性	(46)
2.3 供应链竞争——新世纪的竞争模式	(48)

3 一体化供应链的设计	(51)
3.1 供应链和产品的类型与特征	(51)
3.1.1 供应链的功能与特征	(51)
3.1.2 产品的功能与特征	(52)
3.2 基于产品的供应链设计	(53)
3.2.1 供应链与产品的匹配	(53)
3.2.2 产品生命周期的供应链策略	(56)
3.3 供应链的核心企业与约束问题	(57)
3.3.1 围绕核心企业构建供应链体系	(57)
3.3.2 关注供应链中的薄弱环节	(59)
3.4 供应链中的合作及战略联盟的建立	(66)
3.4.1 伙伴关系,开创合作竞争新时代.....	(66)
3.4.2 虚拟关系与虚拟组织	(70)
3.4.3 战略联盟的建立	(71)
案例:供应链中的战略联盟	(75)
4 供应链管理的原则	(78)
4.1 供应链管理基础	(78)
4.2 供应链管理的原则	(82)
4.2.1 供应链管理的若干原则	(83)
4.2.2 把原则变为实践	(93)
4.3 供应链的不确定性、信息失真与“牛鞭效应”.....	(95)
4.3.1 供应链中的不确定性	(95)
4.3.2 信息失真与“牛鞭效应”	(98)
4.4 供应链管理优化的着眼点.....	(104)
4.4.1 供应链为何无法运转.....	(106)
4.4.2 重组供应链.....	(110)
4.4.3 供应链运作参考模型.....	(113)
4.4.4 反应快速的供应链体系与运作.....	(115)

5 顾客服务的价值导向	(121)
5.1 市场营销与顾客服务的内涵	(121)
5.1.1 物流与营销职能	(121)
5.1.2 顾客服务的含义	(125)
5.2 顾客服务中的问题与对策	(126)
5.2.1 有效的顾客服务战略的障碍	(126)
5.2.2 提高顾客服务绩效	(127)
5.3 物流服务体系的建立与质量保证	(129)
5.3.1 顾客服务要素	(129)
5.3.2 顾客服务标准的开发与汇报	(132)
5.3.3 衡量物流服务绩效	(134)
5.3.4 传递价值的物流服务	(137)
5.4 作为核心能力的物流服务与成本管理	(141)
5.4.1 存货可得性	(142)
5.4.2 订货周期时间	(143)
5.4.3 定时配送	(144)
5.4.4 配送频度	(144)
5.4.5 配送可靠性	(145)
案例:总成本提供了新鲜啤酒	(146)
6 物流战略计划与管理	(148)
6.1 建立以顾客为中心的物流战略	(149)
6.2 物流战略计划的框架与实施步骤	(150)
6.2.1 物流战略金字塔	(150)
6.2.2 日本企业的物流战略	(158)
6.3 渠道和设施网络的设计及管理	(165)
6.3.1 渠道的设计及管理	(165)
6.3.2 物流网络设计	(172)
6.4 物流信息系统分析及管理软件	(176)